



## Études de communication

langages, information, médiations

42 | 2014

Anthropologie des savoirs

---

# Pour une lecture communicationnelle du travail d'équipement des sous-traitants : le cas du 5S dans l'aéronautique

*Toward a communicational approach of the equipment of subcontractors' work: the aeronautical 5S case*

Florian Hémont et Anne Mayere

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/5754>

DOI : 10.4000/edc.5754

ISSN : 2101-0366

### Éditeur

Université Lille-3

### Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2014

Pagination : 127-148

ISBN : 978-2-917562-11-6

ISSN : 1270-6841

### Référence électronique

Florian Hémont et Anne Mayere, « Pour une lecture communicationnelle du travail d'équipement des sous-traitants : le cas du 5S dans l'aéronautique », *Études de communication* [En ligne], 42 | 2014, mis en ligne le 01 juin 2014, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/edc/5754> ; DOI : 10.4000/edc.5754

---

**FLORIAN HÉMONT ET ANNE MAYERE**  
**POUR UNE LECTURE COMMUNICATIONNELLE**  
**DU TRAVAIL D'ÉQUIPEMENT**  
**DES SOUS-TRAITANTS : LE CAS DU 5S**  
**DANS L'AÉRONAUTIQUE**

Dans le secteur de l'aéronautique comme dans de nombreux domaines industriels, les donneurs d'ordres se sont recentrés sur ce qui a été délimité comme leur « cœur de métier ». De nombreuses activités ont été externalisées ou sous-traitées, en même temps qu'ont été renforcés les engagements auprès des compagnies aériennes en termes de délais de livraison. Il en résulte des contraintes renouvelées en termes de coordination de flux de production (Grabot *et al.*, 2011 ; Hémont, 2011), et des préoccupations chez les donneurs d'ordres concernant la capacité de leurs sous-traitants – fournisseurs à honorer les exigences de respect des délais qui en découlent en cascade. Dans le contexte ainsi reconfiguré, les donneurs d'ordres tentent de s'entourer de fournisseurs dits « compétents ». Cette qualification est évaluée sur la base d'indicateurs tels que le « taux de service »<sup>1</sup>. Elle est également conditionnée par la capacité à faire la preuve de la mobilisation de méthodes organisationnelles préconisées, notamment

---

1 Il s'agit d'un ratio qui indique le pourcentage de pièces livrées à l'heure. Une pièce est considérée « livrée à l'heure » si elle est reçue par le client dans une marge autour de la date contractualisée, marge établie par le client. Par exemple, entre 2 jours avant et 5 jours après la date de livraison prévue.

en matière de gestion de production. Dans cette logique a été développée une démarche organisationnelle dite de « développement fournisseur » qui consiste en une évaluation des pratiques productives des fournisseurs, suivie de préconisations visant à leur amélioration du point de vue des attentes des donneurs d'ordres.

Dans ce texte, nous proposons d'appréhender, par le biais d'une approche communicationnelle, ce qui est appelé par les personnels des donneurs d'ordres le « développement fournisseur ». Il s'agit là d'une activité qui se caractérise par un travail d'équipement des PME sous-traitantes en outils-méthodes de gestion ; il prend notamment appui sur des interventions d'ingénieurs des donneurs d'ordres auprès des dirigeants et employés des sous-traitants. Nous envisageons cette activité de « développement fournisseur » au travers du prisme du changement organisationnel<sup>2</sup>.

Notre focale rejoint ici l'idée développée par F. Cooren, G. T. Fairhurst et R. Huët selon laquelle « *what matters or does not matter has to do with what materializes (or does not materialize) in an interaction, whether through the form, for instance, of preoccupations, discussions, or activities* » (2012, pp. 298-299). Cet écrit insiste sur l'enjeu associé à cette matérialisation, notamment en matière de reconfiguration organisationnelle. Dans cet article, l'argument central porte sur la façon dont la mise en place de l'outil-méthode 5S vient conforter de nouvelles rationalisations organisationnelles, et ce notamment par la distribution de l'architexte de cet outil-méthode dans un ensemble d'éléments coordonnés qui viennent peupler les scènes interactionnelles tout en mettant en place un équipement disciplinaire de l'espace.

Nous indiquons dans un premier temps la façon dont nous mobilisons une approche communicationnelle pour questionner le développement fournisseur. Puis nous présentons l'outil-méthode 5S en analysant la façon dont sa configuration architextuelle participe à son incarnation. Nous caractérisons comment, en tant que « technologie d'organisation » (de Terssac et Bazet, 2007), il vient proposer un cadre, un texte, une certaine forme organisationnelle. L'outil-méthode équipe l'organisation ainsi que le regard à poser sur la conduite de l'activité. Nous concluons en considérant les mises en correspondance organisées par cet équipement entre inscriptions au

---

2 Les auteurs remercient Thomas Heller ainsi que les deux relecteurs anonymes dont les commentaires nous ont permis de faire évoluer ce texte.

travers d'une matérialisation distribuée, et en évoquant la démarche méthodologique requise pour en rendre compte.

### **Approche communicationnelle du travail de « développement fournisseur »**

Nous ancrons notre recherche dans le champ de la communication organisationnelle en mobilisant les cadres théoriques convergents développés par l'approche dite de la Communication Constitutive des Organisations – ou CCO (Cooren *et al.*, 2006 ; Taylor, 1993) et par les Approches Communicationnelles des Organisations – ACO (Bouillon *et al.*, 2008). Notre perspective tente de mettre en regard communication et changement organisationnel selon une perspective processuelle, en rendant compte de ce qui se joue et est joué au cours d'un tel changement.

#### ***Vers une approche communicationnelle socio-technique***

Comment saisir le « développement fournisseur » comme travail d'équipement organisationnel ?

Notre étude s'appuie sur une approche communicationnelle qui vise à appréhender la communication dans sa dimension agissante, et comme un lieu/moment de co-construction de sens<sup>3</sup>. Dans la lignée des travaux de la CCO s'appuyant sur l'idée de performativité ou d'agentivité, nous nous intéressons aux actants<sup>4</sup> qui peuplent, signifient et agissent dans les scènes interactionnelles.

De manière à saisir les principaux actants qui participent du changement organisationnel, nous nous intéressons : 1) à la dimension discursive des scènes interactionnelles, et 2) aux outils-méthodes en tant que « technologies d'organisation » et de fait actants centraux lorsqu'il est question de transformations des règles organisationnelles.

Tout d'abord, afin de caractériser ce qui agit et est agi dans les scènes interactionnelles, nous recourons à la conceptualisation de la

---

3 A l'instar de V. Carayol (2004), nous insistons sur le fait que parler de co-construction ne signifie en rien que nous considérons l'établissement de cette construction comme dénuée de jeux de pouvoir.

4 Au sens de F. Cooren lorsqu'il s'appuie sur les travaux de B. Latour qui a lui-même retravaillé cette notion à partir des travaux de A. Greimas.

communication développée par F. Cooren (2008, 2010 ; 2006). Nous considérons les scènes interactionnelles comme des lieux/moments peuplés d'un « *plenum of agencies* ». Y prennent place des invocations de figures (principes, valeurs...), des phénomènes de ventriloquie (faire parler quelqu'un ou quelque chose) et d'incarnations (dans le sens combiné d'incarner et de rendre présent). A travers ces différents moments de l'interaction, il est fait référence à des entités qui sont nommées et mobilisées en tant que supports d'autorité. Nommer une entité, c'est la rendre présente dans la scène interactionnelle ainsi que mettre en débat le droit, la légitimité, à recourir à une telle ventriloquie et/ou incarnation. D'une manière générale, nous nous intéressons donc à l'agentivité dans les scènes interactionnelles, à sa distribution et à son équipement.

Au-delà de la dimension discursive, nous proposons d'étendre l'étude de cette agentivité en prêtant également attention à celle des outils-méthodes de gestion. Pour ce faire, la notion d'architexte développée par Jeanneret et Souchier est intéressante en ce qu'elle renvoie à un cadre de l'écriture, conçu à la fois comme trame et comme « ce qui commande l'exécution et la réalisation », donc comme prescrivant une certaine forme de pratique<sup>5</sup> (Jeanneret et Souchier, 1999 ; Tardy et Jeanneret, 2007). Dans notre cas, il s'agit de technologies qui pre-scrivent<sup>6</sup> de l'organisation, à travers un ensemble d'outils-méthodes qui portent une certaine conception des configurations adéquates des processus organisants. En cela, nous proposons d'étendre la notion d'architexte pour envisager de façon articulée tant l'inscription des délimitations des espaces de travail que les trames des écrits dédiés au contrôle de leur bon usage, l'ensemble participant de ce que Foucault a caractérisé comme une discipline mobilisant « des techniques minutieuses toujours, souvent infimes », et définissant « une 'micro-physique' du pouvoir » (Foucault, 1975, 140-141). Comme nous le verrons, la distribution de l'architexte de l'outil-méthode de gestion « 5S » dans un ensemble d'éléments

---

5 « Nous nommons architextes (de *archè*, origine et commandement) les outils qui permettent l'existence de l'écrit à l'écran et qui, non contents de représenter la structure du texte, en commandent l'exécution et la réalisation. Autrement dit, le texte naît de l'architexte qui en balise l'écriture » (Jeanneret et Souchier, 1999, 103).

6 Au sens de M. Akrich (1992) lorsqu'elle s'intéresse aux scripts comme programme d'action qui font l'objet d'inscriptions dans des dispositifs techniques, et qui au final se présentent telles des pre-scriptions.

articule une prescription et inscription des espaces<sup>7</sup> selon des règles et formats pré-établis, et des documents dotés de leur propre architexte spécifique qui sont référés à chacun de ces espaces, qui en rendent compte et en tracent la conformité.

L'enjeu est le dessin d'une nouvelle forme d'organisation de la production à travers la mise en conformité à ce qui est présenté comme des « bonnes pratiques ». Les inscriptions architextuelles lorsqu'elles sont actées et recontextualisées deviennent ensuite des pre-scriptions que les employés sont tenus de respecter.

Ainsi, nous prenons en considération, pour analyser ce qui se joue dans les scènes interactionnelles et ce qui participe du changement organisationnel, à la fois des propos des acteurs et des architextes de l'outil-méthode dont il est question : le 5S.

### ***Méthodologie et matériaux***

Notre recherche est fondée sur des études de cas menées dans différentes PME sous-traitantes de l'aéronautique, études de cas fondées sur la collecte de documents, sur des entretiens, et sur des observations de réunions et de journées d'intervention de consultants (Hémont, 2011). Dans le cadre de cet article, nous nous appuyons plus spécifiquement sur le matériau constitué dans le cadre du suivi d'un consultant (courant 2009-2010), suivi relevant de la méthode du *shadowing*<sup>8</sup> et mené dans le cadre de divers déplacements, visites d'ateliers, et réunions... Nous focaliserons plus spécifiquement ici sur les observations effectuées dans le cadre d'une réunion<sup>9</sup> prenant place entre des Responsables d'Atelier (RA), un Responsable de Production (RP) et le consultant. Dans le cadre de ce qui relève d'une observation simple (non participative), notre intervention s'est limitée à une présentation sommaire de ce sur quoi nous travaillons : « ... *je fais une thèse sur les rapports clients-fournisseurs* ». L'analyse du

---

7 L'idée sous-jacente est celle d'une sémiotique de l'espace. Il s'agit ici d'envisager la mise en forme d'un espace comme participant de la mise en forme d'un texte par l'intermédiaire de traces (bandeaux collants par exemple dans notre cas, cf. infra).

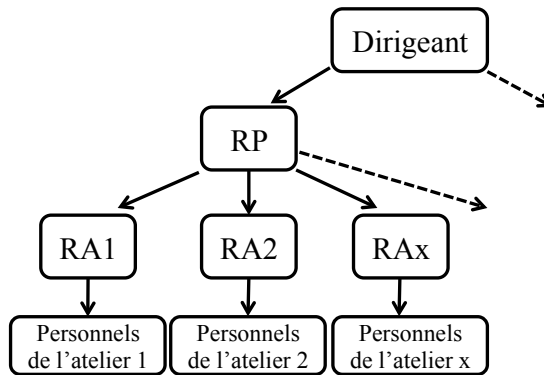
8 « *Shadowing is a research technique which involves a researcher closely following a member of an organization over an extended period of time* » (McDonald, 2005, 457). Le lecteur intéressé pourra trouver des discussions et applications de cette méthode dans (Bruni, 2005 ; Meunier et Vásquez, 2008 ; Vásquez, 2009).

9 Extraits disponibles dans (Hémont, 2011, 284-288).

matériau résultant de l'observation de cette réunion a été complétée et mise en regard avec des entretiens conduits avec le consultant, ainsi que des observations complémentaires au sein de cette PME, que nous avons ici renommée Toutenun<sup>10</sup>.

Afin de rendre plus intelligible ce qui se joue, le schéma suivant rend compte du cadre hiérarchique liant les acteurs au sein de Toutenun :

Figure 1 : Cadre hiérarchique de Toutenun



Pour l'analyse des propos des acteurs, après retranscription : 1) nous avons relevé systématiquement les différentes invocations dans les échanges étudiés, puis 2) nous les avons réparties inductivement en catégories dans une perspective visant à comprendre les ressorts du changement organisationnel.

La réunion étudiée prend place au milieu du processus d'implantation du « 5S », une méthode de travail en 5 phases sur l'organisation que nous présenterons ci-après. La première phase est déjà en cours lorsque nous arrivons. Durant la réunion les responsables d'atelier ont avec eux une grille de cotation qui est l'une des formes de concrétisation de l'outil-méthode. Il leur a été précédemment demandé de réfléchir sur/à partir de cette feuille. Feuille dont nous décomposons l'architexte par la suite dans la mesure où nous la considérons comme agissante en ce qu'elle sup-porte les propos du

10 Toutenun est un fournisseur du réseau logistique du Sud-Ouest de la France. La production y est organisée en ateliers spécialisés, organisation courante dans ce domaine. Y travaillent entre 400 et 500 employés.

consultant et de RP, et propose une certaine conception de la conduite de l'activité dans les ateliers.

## **L'outil-méthode 5S : principes et inscriptions architextuelles**

### ***Incarnation des principes***

Il est ici question d'une méthode dont les prémices furent développées aux États-Unis durant la seconde guerre mondiale et qui fut importée au Japon dans les années 50 avec le programme *Training Within Industry*. Une partie des principes véhiculés par ce programme se seraient sédimentés dans des pratiques pour finalement être « re-théorisées » sous l'égide du 5S des années plus tard. Puis, mis en place chez des donneurs d'ordres, il est finalement prescrit aux PME fournisseurs comme Toutenun.

Le 5S est une méthode de contrôle visuel qui s'inscrit dans des démarches « d'amélioration continue » et qui repose sur 5 principes : débarrasser / trier [*Seiri* (整理)], arranger / mettre en ordre [*Seiton* (整頓)], nettoyer [*Seiso* (清掃)], maintenir ordonné, en état [*Seiketsu* (清潔)], être rigoureux (vérification continue de l'application des 4S précédents) [*Shitsuke* (躰)]. Les trois premiers principes renvoient aux étapes dites « primaires », le quatrième insiste sur l'attention continue dans leur mise en œuvre, et le dernier (qui est en fait un méta principe) met l'accent sur le contrôle continu de l'application de la méthode. Chacun de ces principes est ensuite décomposé en indications extrêmement précises et prosaïques telles que : « il n'y a pas d'affichages inutiles », « les outils sont rangés dans leur zone identifiée », « les documents, dossiers... sont rangés dans une zone identifiée et accessible », « les zones sont identifiées et matérialisées (stockage, stationnement...) », « les outillages et moyens de fabrication sont propres (bâtis, machines...) », « le plan d'action de la dernière cotation de territoire est respecté (suivi et mis à jour) »<sup>11</sup>... Ce prosaïsme et cette apparente banalité participent de cette organisation d'un « espace analytique » qui, tout en inscrivant

---

11 Tiré du document « cotation de territoire » utilisé lors de la réunion (Figure 2).



des « emplacements fonctionnels », attribue des rôles et donne des prises au pouvoir<sup>12</sup> (Foucault, 1975).

D'une manière générale, cette méthode s'appuie sur le principe de la gestion visuelle de l'espace de travail qui vient alors supporter d'autres méthodes basées selon ce même principe. Ainsi en est-il du Kanban<sup>13</sup> qui, lui-même, est un élément-clé de la méthode de gestion par flux-tirés développée par Taiichi Ohno (1989). Cet ensemble de méthodes est aujourd'hui regroupé sous l'appellation de *Lean Manufacturing*.

Le 5S s'incarne tout d'abord dans les fiches de « cotations de territoire » :

Figure 2 : Fiche de cotation de territoire (5S)

**TOUTENUN** **COTATION DE TERRITOIRE** **Peinture**

Responsable de la zone:  

Critères évalués note Zone évaluée

**A - DÉBRASSER**

- Les objets de circulation et de stockage (matériaux et déchets) ne sont pas encombrants
- Il n'y a pas d'objets inutilisés sur les palettes et dans leur environnement (palletes, caillottes, engorgement, encombrement)
- Il n'y a pas d'objets inutilisés dans les armoires et autres rangements
- Les outils aux dispositifs de sécurité ne sont pas encombrants
- Il n'y a pas d'objets inutilisés

**B - RANGER**

- Les outils et outillages sont rangés dans leur zone identifiée (matériaux portatifs, outils, supports, supports de serrage, grilles de serrage)
- Les pièces, pièces, accessoires... sont rangés dans une zone identifiée, et si nécessaire protégées
- Les pièces volumineuses ne se placent pas dans les zones d'entrée
- Les produits dangereux et à protéger sont rangés dans une zone identifiée
- Les matériaux de réserve sont rangés dans une zone identifiée et accessible
- Les documents, dossiers... sont rangés dans une zone identifiée et accessible
- Les supports de manipulation (pneumatiques, câbles) sont rangés dans une zone identifiée
- Les câbles électriques et hydrauliques sont rangés et bien gérés
- Les supports (cylindres) sont rangés et protégés (cylindres de sécurité, ventilation, espace dédié)
- Les freins sont rangés

**C - ORGANISER**

- Les zones sont identifiées et matérialisées (étiquette, marquage)
- Le rangement des supports matériels est simple (câble, matériel, produits)
- Les lignes des changements de sol sont toujours visibles
- Les zones de rangement sont identifiées et en état (pneumatiques, câbles, pièces)
- Les produits à risque sont rangés et protégés (cylindres, ventouses, supports, câbles, pièces)
- Les zones générales d'entrée et de sortie sont toujours accessibles

**D - MAINTENIR PROPRE ET EN VERT**

- Le matériel de nettoyage spécifique est disponible et en état
- Le territoire d'entretien des déchets est adapté et en état (pneumatiques, câbles)
- Le sol est toujours propre et rangé
- Le rangement est fonctionnel
- Les outils, produits, pièces, plans de travail et autres sont bien rangés (pneumatiques, câbles, pièces, supports, produits, grilles, tubes)
- Les câbles et supports de fabrication sont rangés (pneumatiques, câbles, pièces)

**E - RESPECTER**

- Les règles générales d'hygiène et de sécurité sont respectées et respectées (pneumatiques, câbles, pièces)
- Le rangement des pièces et du matériel est simple
- Les zones sont toujours accessibles (pneumatiques, câbles, pièces)
- Le plan d'action de la démarche 5S est respecté (état et en état)
- Les câbles, supports de pièces, supports de manipulation sont bien rangés
- Le rangement est fonctionnel
- Le rangement de l'équipement est en état (pneumatiques, câbles, pièces)
- Le rangement est fonctionnel

20

18

16

14

12

10

8

6

4

2

0

Zone de report des évaluations

Janv. Fév. Mars Avr. Mai Juin Juil. Août Sept. Oct. Nov. Déc.

Catégorie effectuée le :   
 Par :   
 Prochaine cotation :

NOTATION : 1 = Application positive 2 = Application moyenne 3 = Application négative

12 « Pour l'homme discipliné, comme pour le vrai croyant, nul détail n'est indifférent, mais moins par le sens qui s'y cache que par la prise qu'y trouve le pouvoir qui veut le saisir » (*ibid.*, 141).

13 Pour rappel, il s'agit d'une méthode de gestion de flux au sein des ateliers par un système de fiches indiquant, par exemple, un état de stock, une quantité à produire... Le réapprovisionnement des stocks est ainsi déclenché de proche en proche par la mise en circulation d'une étiquette dès lors que le stock local est épuisé. Le Kanban est basé sur un mode de coordination visant à réguler la génération d'encours de production par des indicateurs visuels.

La fiche d'évaluation se compose de l'architexte suivant :

- Un espace pour la qualification de la zone (atelier de peinture, de livraison...);
- Un espace pour indiquer le nom du responsable de la zone ;
- Un espace pour indiquer par qui et quand a été réalisée la dernière évaluation ;
- Un tableau dans lequel sont répertoriés les différents critères d'évaluation associés à une case dans laquelle les notes attribuées sont reportées (venant ainsi définir et sanctionner une conduite d'activité). Des points sont attribués<sup>14</sup> pour le respect de chaque tâche ;
- Un graphique dans lequel reporter la succession des évaluations.

Un des objectifs visés par le recours à cet outil-méthode étant d'instancier l'idée d'une « amélioration continue », la méthode attribue un rôle important à l'évaluation : ce qui requiert qu'aient été établis des plans d'action associés à une cotation de réalisation, d'en faire une mesure dans la durée, et de corriger les anomalies relevées. Les notations sont censées présenter cette « amélioration continue » par une mise en visibilité graphique. La succession des évaluations est reportée sur le graphique dont l'abscisse représente le temps, et l'ordonnée la note obtenue sur la période concernée. Le consultant, lorsqu'il introduit cette feuille de cotation au cours de la réunion, explique qu'il s'agit « *évidemment* », pour les employés, de faire en sorte que la note augmente ; il convient par ailleurs d'allouer des échelles d'évaluation suffisamment larges de manière à ce que la notation ne soit pas maximale en permanence et qu'elle laisse la possibilité de marges de manœuvre. Quelque part, il est question d'établir ou de réviser les critères de sorte que les objectifs fixés ne soient jamais totalement atteints.

Le responsable de production et le consultant ont réclamé des responsables d'atelier qu'ils adaptent cette grille en fonction de leur activité, et leur ont ainsi enjoint de participer au travail de son architexte de contrôle (en spécifiant localement ce en quoi pouvaient consister les points 1 à 32). La latitude d'inscription demeure limitée

---

14 Les modalités usuelles de « mesure » consistent à attribuer 2 points pour une « Appréciation positive », 1 point pour une « Appréciation moyenne », et 0 pour une « Appréciation négative ».

à la fois par le caractère générique et détaillé du modèle, et par un architecte plus large, ici, celui des principes du 5S (inscrits dans les titres de la grille de A à E).

### *Une distribution de l'architecte*

Pour cerner ce en quoi consiste cette méthode il ne faut pas s'arrêter aux seuls principes énoncés, il convient de saisir ses modes d'existence, d'incarnation. Ils prennent forme à travers une distribution de l'architecte dans divers composants de l'outil-méthode. Distribution qui est d'autant plus importante que ce qui est en-jeu ici réside bien dans les modalités d'existence de cette méthode par l'intermédiaire d'un ensemble d'éléments. Il s'agit de la rendre présente, incontournable. En matière de modes d'existence, E. Souriau s'interrogeait ainsi : « 'Cet être existe-t-il ?'. Il est prudent d'admettre qu'on ne peut guère répondre selon le couple du Oui ou Non, mais bien plutôt selon celui du *Plus ou Moins* » (2009, p. 196, accentué par nous). En effet, il est question d'une multiplicité d'actants participant de l'existence du 5S, d'une distribution qui vise à le faire exister davantage, « Plus » que « Moins ». Il s'agit, pour le consultant et le Responsable de Production de faire en sorte que les moyens d'existence de l'outil-méthode peuplent les scènes interactionnelles, de faire en sorte qu'il compte.

Ainsi la fiche de cotation est-elle à la fois : 1) celle qui pose et incarne les principes du 5S dans une déclinaison de règles à suivre, et 2) celle qui rend compte de l'évaluation du respect de ces règles. Mais l'outil-méthode est en même temps incarné et rendu visible par un ensemble d'indicateurs visuels. L'espace des ateliers (et éventuellement des bureaux) est en effet subdivisé en autant de micro-espaces formalisés à l'aide de bandes adhésives. Les images suivantes donnent à voir le principe de délimitation des ateliers et des postes de travail, comme autant de territoires d'assignation et de responsabilité, sur lesquels il faut rendre compte de la conformité à l'ordre fixé, et rendre des comptes à travers l'évaluation.

Figure 2 : « Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place »<sup>15</sup>



---

15 Afin qu'il n'y ait pas d'identification possible de la PME, vu les engagements de confidentialité pris, les images sont issues de sites internet : <http://www.ogip-consulting.fr/lean-manufacturing/a5s/> (consulté le 11/07/2011).

Figure 3 : « Exemples d'excellence : un autre 'Shadowboard' 5S »<sup>16</sup>



16 Consulté sur : <http://www.evolvingexcellence.com/blog/2008/12/examples-of-excellence-another-5s-shadowboard.html> le 11/07/2011.

Figure 4 : « 5S – Lean »<sup>17</sup>

Le 5S relève ainsi de techniques qui assignent de micro-espaces à des tâches requises et contrôlées, et leur attribuent un responsable. Dépassant la seule optimisation des postes de travail, il s'agit d'assigner au plus fin tous les lieux, en particulier les plus « secondaires », ceux qui sont dédiés au rangement et au traitement des déchets. Chaque atelier est ainsi décomposé par parties – chacune dédiée à une fonction et assignée à un ordre requis, et recomposé selon un standard de « bonnes pratiques » universalisantes.

Cette méthode repose sur une démarche visant à l'intériorisation et la transformation en routines, par les personnels, des règles mises en place, règles qui sont matérialisées à travers une spécification précise de l'attribution des espaces. Ainsi, sont délimitées des zones correspondant à des emplacements d'instruments, de machines, de bacs à pièces ou à déchets... par des bandes adhésives collées sur le sol. La démarcation de ces zones participe de l'application de standards, de constitution de secteurs de responsabilité, et dressent des espaces dans lesquels il s'agit, pour les employés, de se conformer à une norme, à des règles organisationnelles. Comme relevé par Foucault, la discipline repose sur l'art des répartitions, combinant la clôture de lieux « hétérogènes à tous les autres », et le quadrillage, qui divise les espaces en « autant de parcelles qu'il y a de corps ou

d'éléments à répartir » (*ibid.*, p. 143), quadrillage qui vise à « annuler les effets de répartitions indécises », « la circulation diffuse des individus » (p. 143) ; ce faisant, la discipline organise un « espace analytique » (p. 145).

Les incarnations du 5S sont autant de supports aux effets d'amplification/réduction (Verbeek, 2006) de l'outil méthode. Effets qui renvoient à ce qui doit être perçu et ce qui cadre l'espace de justification des acteurs. Les outils participent à la mise en forme de ce qui compte. Ainsi, un objet de l'atelier rangé à l'emplacement qui lui est destiné (marqué par des bandes adhésives sur le sol) sera considéré comme au « bon endroit ». A travers la définition de ce que doit être le rangement, la mise en place d'une méthode 5S modélise, établit ce qui doit exister plus explicitement (à travers une prescription de schèmes interprétatifs), elle sert de référentiel pour ce qui fait l'objet de sanction, elle prescrit ce qui doit être considéré collectivement comme « normalité », en tant que norme à respecter. En paraphrasant V. Boussard (2001), il s'agit d'incarnations de méthodes, de principes gestionnaires, qui participent de la prégnance de ce qui compte et se compte.

Ainsi l'outil-méthode prescrit des actions et incite à en inhiber d'autres par le biais d'un architecte qui propose une certaine conduite de l'activité d'atelier. Ici les constituants de l'outil-méthode forment un architecte : 1) dans ce qu'ils renvoient à des mises en forme d'écritures gestionnaires, et 2) en ce que nous pouvons aussi considérer que l'activité ainsi mise en scène et en espace devient un texte lisible/visible, entre autres, par le responsable de production et les personnels des donneurs d'ordres en visite. Est ainsi opéré un équipement disciplinaire de l'espace qui tend à faire de l'atelier son propre diagramme de fonctionnement : la distribution de l'architecte à même l'atelier comme forme de disciplinarisation de l'activité au plus fin de ses tâches interstitielles. Le 5S est ainsi équipé d'un architecte apposé sur les espaces identifiés et que les bandes délimitant les surfaces rendent visibles et donnent à lire aux responsables et clients acculturés à ces techniques. Cette architextualisation des espaces est en correspondance, et travaillée avec des formulaires et tableaux d'évaluation qui prescrivent ce qui doit être évalué sur chacun de ces espaces en même temps que la façon de les évaluer, ce que le point suivant nous permet d'explorer plus avant.

## **De la mise en place de nouvelles rationalisations organisationnelles**

Pour aller plus avant dans l'étude de cet outil-méthode, nous nous appuyons sur les observations faites lors d'une réunion entre le responsable de production, les responsables d'atelier de la PME Toutenun, et le consultant accompagnant la mise en place du 5S.

Le responsable de production pose d'emblée le cadre de la discussion en invoquant ce qui serait le sens de l'évolution de l'entreprise, marqué par l'expression d'une irréversibilité : « *Celui qui ne changera pas, il n'ira pas dans le sens de l'évolution de l'entreprise* ». Ce sont des invocations qui visent à marquer une rupture avec ce qui faisait référence jusqu'alors au sein de la PME. Le responsable de production se positionne tel un porte-parole, il « ventriloquise » « *le sens de l'évolution de l'entreprise* » et en cela cherche à générer des effets d'autorité sur une méthode qui s'impose. Méthode exposée suivant un principe de naturalisation qui vise à appuyer la mise en place de nouveaux principes d'organisation et à établir des sentinelles de la mise en visibilité.

### ***Invoquer de nouveaux principes d'organisation***

La mise en place de l'organisation est l'occasion de redéfinir ce qui fonde le métier de responsable d'atelier, de reconfigurer les professionnalités, et d'introduire des principes de substituabilité entre responsables, que la nouvelle « mise en lisibilité » des ateliers doit contribuer à faciliter : « *Vous savez que j'aime bien que l'on fasse des pièces, mais on a de nouvelles priorités* », « *Ça change, de la même manière qu'aujourd'hui quand il manque quelqu'un d'entre vous... Y'a pas d'intérim, je vous demanderai que vous ayez de la suppléance, de façon à ce qu'en l'absence de l'un, l'autre puisse prendre partie sur certaines missions du responsable de l'autre atelier. Aujourd'hui ça n'existe pas ça* ». Ici, sont mis en tension le pris pour compte de la définition du travail productif et les nouvelles activités gestionnaires que promeut le responsable de production. Cette forme de rationalisation est présentée comme inéluctable, les acteurs doivent



participer à cette démarche sous peine de pénalités<sup>18</sup>. Il s'agit, pour les responsables d'atelier, de « *changer de rôle* », d'avoir de « *nouvelles tâches à faire* », d'établir eux-mêmes des objectifs sur de nouveaux registres. Est ainsi opérée simultanément une transformation de ce qui fait la fonction de responsable d'atelier : non seulement faire en sorte que la production soit assurée au mieux malgré les multiples aléas et changements, mais aussi – voire prioritairement – travailler à une amélioration continue de cette disciplinarisation des espaces, à son évaluation, et à la publicisation des résultats ainsi doublement mis en scène.

A travers la mise en place du « 5S », il s'agit de soutenir des transformations plus étendues des pratiques et règles organisationnelles au sein de l'entreprise en cherchant à mobiliser y compris le personnel ouvrier.

L'insistance du responsable de production sur l'idée de « *plan d'action* », et sur celle d'une « *amélioration continue* » met l'accent sur une amplification du mouvement circulaire entre « *organisation en projet* » et « *organisation en action* ». Il ne s'agit plus pour les salariés d'agir seulement « *sous* » les règles, mais également d'instituer une démarche réflexive sur leurs pratiques productives, de manière à agir « *sur* » les règles tout en s'assurant de l'évolution positive de l'évaluation de leur activité par des indicateurs de gestion. Dans les termes de B. Coriat (1994) on pourrait parler d'une demande, faite « *aux cols bleus* », d'« *intellectualisation* » de leur activité, d'une délégation du travail d'organisation (Dujarier, 2008), voire d'une systématisation dans l'expression d'une réflexivité cadrée par la démarche, ses principes et ses techniques.

### ***Enrôler les cadres matériels de l'activité***

Un autre ensemble de propos tenus par le responsable de production renvoie à une spécification de ce qui serait de l'ordre du 'beau' et du 'sain', et à la question de l'enrôlement des cadres matériels de l'activité qui doivent devenir porte-parole de cette efficacité dotée de valeurs spécifiques. Aux cadres de l'action préconisés est associé ce qui est énoncé comme une « *esthétique* »,

---

18 Notons que certains Responsables d'Atelier ont été mis de côté, au « *garage* » comme ils le disent.

présentée comme la seule possible, et qui repose fondamentalement sur la spécification des territoires, l'explicitation de leur affectation, et un travail de maintenance continue pour assurer le respect des standards. Cette référence à une dimension « esthétique » nous semble s'articuler autour de deux axes : le premier renvoie à l'idée d'hygiène, et le second à celle de dépersonnalisation, de standardisation. Le responsable de production évoque « *le maintien dans un niveau de cosmétique important de (leur) outil de travail* », il dit aux responsables d'atelier qu'il leur faudra « *maintenir propre (leur) sol* », ce qui appuie l'invocation par le consultant des principes du 5S : « nettoyer », « éliminer » portés par des synonymes mobilisés dans la grille de cotation de territoire. S'agissant des nouveaux espaces reconfigurés par le 5S, le responsable oppose un idéal du « beau » porté par cette nouvelle discipline, et les anciens aménagements singuliers, personnalisés, qui seraient de l'ordre du « laid » ; c'est ainsi un changement de valeurs qui est requis conjointement.

Il se dégage une sémantique de l'« hygiène », qualifiant l'organisation projetée, à laquelle viennent s'opposer des traits de l'« organisation en action » actuelle : « *si le gars il continue à balancer ces trucs comme un porc* », « *fini le papier peint et la radio, c'est pas des studios* ». Ainsi, face à l'augmentation importante du nombre de visites de leurs locaux par des représentants de leurs clients (ou futurs clients), ce qui est donné à voir dans les ateliers devient le support d'une mise en scène de la conformité aux principes de gestion des ateliers tels que préconisés par les donneurs d'ordres. Le responsable de production ajoute dans cette lignée : « *Mais sachez que vous pourrez être jugés à tout moment sur ce qui est visible chez vous. C'est l'image que vous donnerez. Vous aurez beau faire plein de travail à côté, aller chercher plein de pièces, ça les gens ne l'auront pas vu. Par contre votre bordel, les gens vous en tiendront rigueur* ». Cette référence aux valeurs formelles du « beau » dans les ateliers est partie prenante de la gestion visuelle inscrite dans la méthode 5S ; sa mise en œuvre vise à la mise en visibilité d'une production contrôlée, à destination du regard des visiteurs, dont l'un des critères serait ce rapport à la propreté, à un certain ordre, et plus fondamentalement à un certain standard dans les ateliers passant par leur dépersonnalisation<sup>19</sup>.

---

19 Notons que nos constats rejoignent ceux formulés par Valérie Carayol lorsqu'elle étudie les écrits de la qualité (2000). Elle explique qu'« au rebours d'une

Il s'agit là d'un équipement des regards, sur la gestion des ateliers, informés par la distribution de l'architexte de l'outil-méthode 5S.

### ***Établir des sentinelles de la mise en visibilité : écrits et indicateurs***

Dans une démarche préconisant la mise en visibilité d'une production contrôlée, la production d'indicateurs et leur exposition jouent un rôle-clé et constituent une nouvelle activité des responsables d'atelier. Ils devront désormais établir des indicateurs, intégrer une démarche prédictive quant à la gestion du flux de pièces et une démarche « proactive » d'amélioration continue (« *Le tout n'est pas de faire des statistiques, il faut suivre ces statistiques, et qu'est-ce que je fais pour évoluer et progresser dans ces statistiques* »). Il importe de faire mais presque plus encore, de mettre en visibilité cette gestion par des indicateurs. Ainsi le responsable de production fait-il référence à une réunion d'entreprise au cours de laquelle les différents responsables font état de leur bilan devant l'ensemble du personnel : « *moi ça me ferait plaisir que sur la prochaine présentation de juillet, sur le bilan trimestriel vous puissiez, vous, succinctement présenter vos indicateurs dans l'espace de 2-3 minutes chacun* », « *que vous présentiez vos résultats... Et finalement vous êtes jugés sur vos trucs, sur vos indicateurs [...]. Alors là j'aimerais que vous fassiez des choses à présenter* ».

Désormais, un « bon » responsable d'atelier doit opérer un travail de génération d'indicateurs, d'évaluation de zones, et suivre une démarche d'amélioration continue en proposant des plans d'action. Cette redéfinition se caractérise par un travail de mise en visibilité d'une activité de gestion, de contrôle. Elle prend appui sur un travail d'écriture, selon des outils-méthodes de gestion, dans des documents de formalisation de plans d'action, au travers d'affichage de requêtes sur des panneaux, ou encore de leur consignation par courriers électroniques. En cela, la transformation organisationnelle à l'œuvre passe, au moins en partie, par des transformations des tâches attribuées, développant en particulier un travail d'écritures gestionnaires.

---

tendance constante vers l'enrichissement des tâches et la responsabilisation des employés, les politiques qualité seraient susceptibles d'introduire une dépersonnalisation, une déresponsabilisation, et une 're-taylorisation' des organisations » (Carayol, 2004, 54).

## Conclusion

A travers cette combinaison de déclarations programmatiques et d'inscriptions architextuelles, il apparaît ainsi que l'implantation d'une méthode 5S au sein d'ateliers de production vise, pour ses promoteurs, à en faire le vecteur d'un mouvement de transformation des pratiques et règles organisationnelles. Il s'établit une dynamique entre la distribution des architextes dans les espaces et les documents de contrôle associés, et des discours qui visent à promouvoir et rendre effectives ces formes d'organisation inscrites dans un ensemble de supports qui ordonnent et se font les témoins supposés de cette disciplinarisation des espaces et de leurs usages.

La médiation à l'œuvre participe de l'instauration d'une nouvelle politique de gestion des ateliers, politique exposée comme relevant d'une figure naturalisante d'un progrès non discutable et à laquelle les employés sont tenus de se conformer.

L'argumentaire est basé sur l'invocation de critères standards de mises en forme. D'une certaine manière, l'ordre des ateliers serait le garant de leur bon fonctionnement. Est mise en avant la nécessité d'une mise en visibilité de la gestion contrôlée par un travail accru d'écriture, notamment par la génération de traces diverses allant de messages électroniques aux inscriptions dans les grilles de cotation. Aux inscriptions sur les espaces s'articule une injonction à la prise d'écriture<sup>20</sup> gestionnaire (Delcambre, 1994 ; à paraître). Cette activité de refonte du contrôle gestionnaire n'est pas seulement une activité de mise en visibilité, bien qu'elle soit introduite dans ces termes. Se conformer à ce travail d'écriture suppose de respecter, ne serait-ce qu'*a minima*<sup>21</sup>, le cadre prescrit par – inscrit dans l'outil-méthode. D'une certaine manière, cette injonction à l'écriture, et plus particulièrement aux écrits de gestion, participe d'une exigence renouvelée d'auto-contrôle quant à l'application même des règles. Il s'agit, pour les responsables d'atelier, de mettre en pratique des règles dont ils évaluent eux-mêmes la bonne application, sachant qu'ils peuvent être sanctionnés à la fois sur les pratiques et sur l'évolution

---

20 Nous prenons appui sur les travaux de Pierre Delcambre, qui a forgé cette expression, et avec qui nous développons des réflexions collectives autour de ces questions.

21 Bien évidemment, comme de nombreux chercheurs l'ont mis en avant, il est toujours question de contournement ou détournement des règles.

des notations. En cela, l'injonction à conformer les espaces, leurs usages, et à produire des indicateurs à partir de la grille de cotation de l'outil-méthode 5S suppose corrélativement que les salariés respectent les règles qui y sont inscrites, mais également qu'ils proposent des voies d'amélioration de manière à maximiser leurs notations.

Participant ainsi de rationalisations organisationnelles qui tendent à pousser plus avant la disciplinarisation « selon une codification qui quadrille au plus près le temps, l'espace, les mouvements » (Foucault, 1975, p. 138), l'outil-méthode 5S découpe des espaces au plus fin, les faisant exister de façon renouvelée comme espaces significatifs du point de vue du 5S. Ces espaces sont délimités selon des principes édictés par l'outil-méthode. Ils sont mis en scène par leur équipement en autant de délimitations visuelles. Ils sont dotés de responsables, de prescriptions quant à leurs usages. Leur sont articulés des documents et prescriptions d'écriture qui viennent rendre compte du respect de ces prescriptions, ce respect devant être à la fois continu et en constante amélioration. Cette discipline faite de techniques minutieuses promeut également de nouvelles valeurs sur ce qu'est le travail, et ce qu'est un travail bien fait et valorisé dans l'entreprise.

Prendre la mesure de ce changement organisationnel suppose de déplier les éléments constitutifs de ces technologies d'organisation, et d'en observer l'agentivité non seulement dans les scènes interactionnelles, mais également dans les diverses inscriptions architextuelles qui viennent re-contextualiser la méthode en travaillant tant les actants, humains et non humains, que leurs articulations.

FLORIAN HÉMONT

*PREFics, EA 4246 –*

*Université Rennes 2*

ANNE MAYERE

*CERTOP, UMR 5044 –*

*Université Toulouse 3*

## BIBLIOGRAPHIE

**Akrich M.**, (1992), *The De-Description of Technical Objects*, in Bijker Wiebe E. et Law J. (dirs.), *Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change*, MIT Press, Cambridge, pp. 205-224.

**Bouillon J.-L., Bourdin S. et Loneux C.**, (2008), *Approches communicationnelles des organisations : interroger l'organisation par la communication. Éléments de contextualisation*, in *Sciences de la Société*, pp. 3-9.

**Boussard V.**, (2001), *Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants*, *Sociologie du travail*, n° 4 (43), pp. 533-551.

**Bruni A.**, (2005), *Shadowing software and clinical records: On the ethnography of non-humans and heterogeneous contexts*, in *Organization*, n° 3 (12), pp. 357-378.

**Carayol V.**, (2000), *Pour une approche communicationnelle de la qualité*, in *Communication & Organisation*, n° 17, pp. 239-256.

**Carayol V.**, (2004), *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*, Paris, L'Harmattan, 235 p.

**Cooren F.**, (2008), *The Selection of Agency as a Rhetorical Device: Opening Up the Scene of Dialogue Through Ventriloquism*, in Weigand E. (dir.), *Dialogue and Rhetoric*, John Publishing Company, Weiggand Edda, pp. 23-38.

**Cooren F.**, (2010), *Action and Agency in Dialogue. Passion, incarnation and ventriloquism*, Amsterdam, John Benjamins Publishing Company, 206 p.

**Cooren F., Fairhurst Gail T. et Huët R.**, (2012), *Why Matter Always Matters in (Organizational) Communication*, Materiality and organizing: Social interaction in a technological world, Oxford University Press, pp. 296-314.

**Cooren F., Taylor J. R. et Van Every E. J.**, (2006), *Communication as organizing: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, 237 p.

**Coriat B.**, (1994), *Penser à l'envers : travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris, Christian Bourgois, 185 p.

**Delcambre P.**, (1994), *Écrire sur sa pratique en milieu de travail : à la recherche d'un espace de discussion*, in *Éducation Permanente*, n° 120 (3), pp. 73-95.

**Delcambre P.**, (à paraître), « Un service de milieu ouvert de la PJJ sous la pression normative de la loi de 2002 et du 'droit de l'utilisateur' », 15 p.

**Dujarier M.-A.**, (2008), « Prendre sur soi » : l'individualisation du travail d'organisation, in de Terssac G., Saint-Martin C. et Thébault C. (dirs.), *La précarité : une relation entre travail, organisation et santé*, Collection Le Travail en débats, pp. 107-118.

**Foucault M.**, (1975), *Surveiller et punir : naissance de la prison*, Gallimard, Paris, 360 p.

**Grabot B., Marsina S., Mayère A., Riedel R. et Williams P.**, (2011), *Planning Information Processing along the Supply-Chain. A Socio-Technical View*, in Fransoo Jan C., Wäfler T. et Wilson J. (dirs.), *Behavioral Operations in Planning and Scheduling*, Berlin, Springer, pp. 123-158.

**Hémont F.**, (2011), *Une approche communicationnelle du « développement fournisseur »*. Le cas des rapports clients-fournisseurs dans l'aéronautique, Thèse de Doctorat, Université Paul Sabatier, Toulouse, <http://thesesups.ups-tlse.fr/1340/>, 419 p.

- Hémont F.**, (2012), *Pour une approche communicationnelle du changement organisationnel : le cas du « développement fournisseur »*, Actes des journées doctorales 2011, présenté à Problématisation et méthodologie de recherche, Bordeaux, pp. 123-135.
- Jeanneret Y. et Souchier E.**, (1999), *Pour une poétique de « l'écrit d'écran »*, Le multimédia en recherche, in Xoana. Images et sciences sociales, n° 6, pp. 97-107.
- McDonald S.**, (2005), *Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research*, in Qualitative Research, n° 4 (5), pp. 455-473.
- Meunier D. et Vásquez C.**, (2008), *On Shadowing the Hybrid Character of Actions: A Communicational Approach*, in Communication Methods and Measures, n° 3 (2), pp. 167-192.
- Ohno T.**, (1989), *L'esprit Toyota*, (Trad. de l'anglais d'après l'œuvre originale japonaise : « Toyota seisan hōshiki », 1978), Paris, Masson, 132 p.
- Souriau É.**, (1956), Du mode d'existence de l'œuvre à faire, in Bulletin de la Société française de philosophie, pp. 4-44 (réédité dans *L'œuvre à faire*, 2009, pp. 195-217).
- Tardy C. et Jeanneret Y.**, (2007), *Pratiques d'écriture, écriture des pratiques*, L'écriture des médias informatisés. Espaces de pratiques, Lavoisier, Paris, pp. 21-35.
- Taylor James R.**, (1993), *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*, Ablex Norwood, NJ, 302 p.
- De Terssac G. et Bazet I.**, (2007), *Les TIC-TAC de la rationalisation : un travail d'organisation ?*, in de Terssac G., Bazet I. et Rapp L. (dirs.), La rationalisation dans les entreprises par les technologies coopératives, Octarès, Toulouse, pp. 7-27.
- Vásquez Donoso C.**, (2009), *Espacer l'organisation : trajectoires d'un projet de diffusion de la science et de la technologie au Chili*, Thèse de Doctorat, Université de Montréal, <https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/handle/1866/3510>, 411 p.
- Verbeek P.-P.**, (2006), *Materializing Morality: Design Ethics and Technological Mediation*, Science, Technology & Human Values, n° 3 (31), pp. 361-380.